

## **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Antônia Maria Gimenes<sup>1</sup>, Matheus Toledo Bechara<sup>2</sup>, Sâmela Isabel Barros de Mello<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos sobre importância da aplicação do T&D nas empresas. Por esta questão que o artigo tem por objetivo geral verificar a importância da implantação do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, tendo como objetivos específicos: levantar a importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas, analisar o papel da área de recursos humanos na condução de um treinamento e os principais benefícios que o treinamento traz a uma empresa. Com relação à metodologia, foi aplicado um questionário com dez perguntas sendo elas cinco abertas e cinco fechadas, e um estudo de caso com pesquisa bibliográfica. Justifica-se que é importante para as empresas terem colaboradores capacitados. As sugestões de melhoria propostas foram: que o processo de treinamento seja aplicado também aos dentistas da clínica, e que seja periodicamente repetido com todos os funcionários da empresa. Conclui-se que o programa de T&D é extremamente importante para o crescimento de um profissional dentro da empresa, e sua capacitação para executar suas tarefas.

**Palavras-Chave:** Treinamento e Desenvolvimento. Desempenho. Capacitação.

### **ABSTRACT**

This article presents the theoretical knowledge about importance of applying the T & D in companies. For this question that the article has the objective to verify the importance of the implementation of training and development within organizations, with the following objectives: raise the importance of training and development in companies, analyze the role of human resources in the conduct of a training and the main benefits that training brings to a company. Regarding the methodology, we applied a questionnaire with ten questions with them five open and closed five, and a case study with literature. It justifies that it is important for companies to have qualified employees. Suggestions for improvement proposals were that the training process is also applied to the dental clinic, and is repeated periodically with all employees. It concludes that the T & D program is extremely important for the growth of a professional within the company, and its capacity to perform its tasks.

**Keywords:** Training and Development. Performance. Training.

---

<sup>1</sup> Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos, <sup>2</sup>Mestrando em Administração pela UEL, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Graduado em Administração. <sup>3</sup> Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Inesul.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, devido à modernização e ao movimento intenso e contínuo de informações, as organizações se veem quase que na obrigação a se inovarem numa velocidade muito mais potente, e isso gera um impacto em toda a sua estrutura.

Com o passar dos tempos, as empresas buscam profissionais com capacitação a se ajustar e desenvolver em um espaço de tempo menor.

As empresas utilizam-se de treinamento, visando ampliar a capacitação de seus colaboradores, para que os mesmos possam desempenhar melhor suas tarefas de uma forma mais eficaz. Já o desenvolvimento é um processo de experiências que busca o acompanhamento do crescimento dos mesmos dentro da organização, não está necessariamente relacionado ao cargo atual, mas sim em oportunidades futuras.

Ambos os processos são realizados após o recrutamento e seleção, visto que os colaboradores selecionados para uma determinada tarefa precisam ser treinados para executarem suas atividades.

Com relação ao desenvolvimento ele ocorre após o treinamento, é nesse processo que as tarefas que os colaboradores executam na empresa é acompanhada, e esse acompanhamento proporciona que haja um crescimento desses colaboradores dentro da empresa.

Diante desta situação surge a seguinte pergunta: Qual a importância do treinamento e desenvolvimento no dia a dia dentro das organizações?

Portanto, com esta pesquisa o objetivo geral foi verificar a importância da implantação do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

Os objetivos específicos foram: levantar a importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas, analisar o papel da área de recursos humanos na condução de um treinamento e os principais benefícios que o treinamento traz a uma empresa.

Justifica-se a relevância do presente artigo sobre a importância de termos colaboradores capacitados e com resultados melhores.

Fica evidente as necessidades das empresas treinarem seus funcionários, devido as mudanças que ocorrem na organização, principalmente no que se diz respeito ao aperfeiçoamento de novas tecnologias.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Sabe se que o setor de gestão de pessoas cumpre um papel importantíssimo nas organizações, pois o mesmo, segundo Chiavenato (2005), cuidar do capital humano das mesmas, é o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

Por isso, é correto afirmar que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada ao surgimento dos setores de recursos humanos e gestão de pessoas nas empresas. Conforme as empresas enfrentaram cada vez mais mercados de trabalhocompetindo e deram se por conta que seus colaboradores seriam seus principais aspectos de vantagens competitivas, as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas se veem com as principais funções de buscar maneiras para tornar seus colaboradores mais produtivos e motivados.

Portanto, entende se que estes departamentos têm o intuito de valorizar, proporcionar bem estar aos seres humanos que compõe as organizações, e também de desenvolver as pessoas para que elas possam trabalhar de forma melhor e mais eficiente. Por estas razões, é impossível que se fale adequadamente sobre qualidade de vida no trabalho sem antes se falar sobre a evolução ocorrida no setor de recursos humanos e gestão de pessoas.

Para aprofundar se no assunto, é relevante que se entenda como se deu início a esse trabalho, quais foram os motivos que levaram à criação deste setor e principalmente, quais etapas precisaram ser cumpridas para que esse departamento se tornasse aquilo que é atualmente.

### **OBJETIVOS DO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS**

Como se pôde observar, para chegar se no setor de gestão de pessoas de hoje, algumas mudanças foram fundamentais, como por exemplo, a separação de responsabilidades. A parte de promover, planejar, coordenar e controlar as atividades de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, qualificação de

peçoal e segurança no trabalho passa a ser responsabilidade do recursos humanos, enquantoo setor de gestão de pessoas visa gerenciar a cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

É importante ressaltar os principais objetivos da Gestão de pessoas. Objetivos esses que visam em todo momento desenvolver o capital humano, mas por outro lado aumentar a eficácia da organização. Estes objetivos, conforme Chiavenato (2005), são:

Ajudar a empresa a obter seus objetivos e executar sua missão: As empresas idôneas, ao iniciar suas tarefas, deixam claro a seus colaboradores qual é a sua missão. Essa missão é como uma meta a ser atingida, e a gestão de pessoas busca fazer isto através do capital humano da empresa, mas de forma a não prejudicar os colaboradores.

Proporcionar competitividade à organização: Para a empresa ser competitiva, é necessário ter produtos ou serviços de qualidade, com pontualidade entre outros quesitos que venham satisfazer os usuários da organização como por exemplo, clientes, parceiros, proprietários e até mesmo os colaboradores. Para tornar se realidade esses quesitos dependem única e exclusivamente dos colaboradores. Portanto, a Gestão de Pessoas tem a incumbência de fazer com que os colaboradores sejam sempre muito produtivos, não se esquecendo de não prejudica- os.

Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: Desenvolver profissionalmente os colaboradores, fazendo com que eles estejam sempre motivados a buscar a capacitação, deste modo, capazes de cumprir as metas da empresa. Mas para que isso aconteça de forma positiva, é necessário sempre a recompensa justa e acima de tudo o reconhecimento.

Aumentar o nível de auto-realização e satisfação das pessoas no trabalho: Ainda o mesmo autor lembra que as pessoas tendem a realizar melhor as coisas que elas sentem prazer em fazer. Para tentar criar esta situação de satisfação, a Gestão de Pessoas tem também o papel de fazer com que os colaboradores sintam prazer no trabalho que realizam. Uma vez que as pessoas estejam satisfeitas, a qualidade dos produtos ou na prestação de serviço realizado será visivelmente maior.

Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho: Ainda conforme o autor, para que as pessoas se sintam bem no seu trabalho, é necessário que se leve em consideração as suas necessidades, que proporcionem condições favoráveis para que possam trabalhar confortavelmente bem. É necessário que levem em conta as horas trabalhadas, o ambiente de trabalho, as estruturas físicas do local de trabalho, a segurança, entre outros. É preciso tornar a organização um local o mais agradável possível para se trabalhar.

Administrar e impulsionar a mudança: Nos últimos tempos, muitas mudanças aconteceram, sejam elas políticas, sociais e ambientais. Essas mudanças, se bem analisadas e administradas, podem trazer benefícios para os colaboradores, e isso também é papel da Gestão de Pessoas. Utilizar essas mudanças em favor das pessoas e conseqüentemente das organizações.

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: Neste contexto, Chiavenato (2005) adverte que realizar suas atividades de forma aberta, transparente e ética é papel fundamental da Gestão de Pessoas. Respeitar sempre os direitos básicos das pessoas e jamais discrimina lá. Tanto as pessoas quanto as empresas devem seguir padrões de responsabilidades sociais e éticos. Isso é valido lembrar que responsabilidade social não é papel a ser cumprido apenas pelas organizações, mas sei a todas as pessoas que dela fazem parte.

## **TREINAMENTO**

O treinamento auxilia as empresas, pois qualificam seus colaboradores para executarem uma determinada tarefa. Marras 2001 p. 145 afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Ainda o mesmo autor, p. 148 afirma que:

“Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.”

Já o desenvolvimento é visto logo após o treinamento, percebendo-se que é no desenvolvimento que se visualizam o crescimento dos colaboradores. Com as ideias do autor mencionado acima, os objetivos genéricos tem por objetivo que seus colaboradores tenham uma capacitação desenvolvida, trazendo também motivação aos seus colaboradores, tendo como prioridade de melhorias na produção elevando seu nível de desenvolvimento para um melhor desempenho no futuro.

É importante ter um setor de treinamento na empresa, geralmente fica delegado ao pessoal do RH ou pela gestão de pessoas, os treinamentos devem de fato atender as necessidades da empresa.

E também não se pode limitar o treinamento em único setor da empresa ou apenas em um corpo gerencial. É evidente que cada funcionário faz parte da empresa então o treinamento fica direcionado a cada um dos mesmos, assim podendo ter de cada um deles uma mão-de-obra qualificada.

Para implantar o Treinamento e Desenvolvimento numa organização é preciso primeiramente fazer um levantamento de dados, para assim saber qual tipo de treinamento será mais apropriado para aquela situação.

Macian(1987) considera que este levantamento deve ser completo, no sentido que sejam reais as necessidades que existem na empresa. Sendo assim após este levantamento de dados será possível visualizar as ferramentas corretas a serem utilizadas nesse processo.

O T&D não é visto como um custo para organização, e sim como um investimento pois além de capacitar os colaboradores e possível visualizar nos mesmos competências, habilidades e atitudes. Mas para que o treinamento possa dar resultados no desenvolvimento é de necessidade que o planejamento do treinamento venha ser bem elaborado, sendo assim podendo garantir o alcance de objetivos com eficácia. Por fim, Chiavenato (2002) define que o treinamento é um processo a curto prazo, aplicado de maneira organizada.

## **TIPOS DE TREINAMENTO**

Para MILKOVICH (2000), a execução deste treinamento deve se levar em consideração a vários tipos de treinamento que são eles:

### **E-learning**

São tutorias e cursos que podem ser focado em várias parte da empresa, são cursos a distância que podem ser aplicado por carta postal, telefone, fax, radio, internet e vários outros meios. As empresas estão cada vez mais adotando o e-learning pois vem possibilitando a eles uma rápida e boa otimização de seus recursos e processos.

O e-learning é uma boa forma de treinar os colaboradores, assim prepará-los para enfrentar adversidades e problemas que possam surgir no cotidiano, tendo como base conhecimento. Mas do que isso pode se espalhar as informação de forma padrão. Tendo essa padronização do conteúdo e da maneira que esse conhecimento será disponibilizado.

### **LeaderCoach Training**

Trata-se de um treinamento de coaching pra liderança, licenciado pela Behavioral Coaching Institute (BCI), é um programa de treinamento para liderança bem prático, que tem como base motivador e interativo. Temos hoje uma possível visão mundial, que nunca antes foi alcançada e isso traz benefícios e exigências.

Os benefícios são óbvios, mas são bastantes cobrados para terem uma qualidade melhor, produtividade, transparência e eficiência naquilo que se faz, investindo na liderança é possível ter uma organização bem estruturada.

### **Treinamento de integração**

Oferecido para colaboradores recém chegados, assim propondo a eles um conhecimento do ambiente da empresa, assim o mesmo saberá como a empresa lida com a clientela, sabendo também dos benefícios oferecidos pela organização, missão, objetivos e metas a serem alcançadas da empresa.

### **Treinamento Técnico-Operacional**

Trata-se de um treinamento para a capacitação de habilidades que são necessariamente para a função ou cargo. Este treinamento é bem necessário para o aumento da produção garantindo o aumento em curto prazo das metas delegadas

pela empresa. Ele é bem necessário na empresa pois tem uma visibilidade direta aos resultados da empresa.

## **PREPARAÇÃO E ETAPAS DO T&D**

Treinamento, para Chiavenato (2005), é um termo que pode ter diferentes significados. Conforme o autor, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como uma maneira de adequar cada pessoa a seu cargo de modo que o funcionário fosse “moldado” conforme as necessidades da empresa. No entanto, esta visão não é mais tida como completa ou absoluta; o autor observa que nos dias de hoje, o treinamento é visto como um meio para melhorar o desempenho de uma pessoa dentro de sua função.

Assim, o treinamento tem sido entendido como “o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar” (CHIAVENATO,2005).

O autor faz ainda uma consideração importante, afirmando que o treinamento é um instrumento usado para desenvolver competências nas pessoas de modo que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Com isso, se sentirão melhor, o que contribui em termos de qualidade de vida, e também contribui de forma cada vez mais ativa para que a organização em que trabalha atinja seus objetivos.

Desse modo, pode-se compreender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento, já que se bem executado, tornará um colaborador mais produtivo e eficiente, o que resultará em ganhos consideráveis para a empresa.

Apesar do treinamento contribuir indiretamente para o desenvolvimento humano, ainda o mesmo autor observa que treinamento e desenvolvimento de pessoas são duas coisas diferentes. Ainda conforme o autor, enquanto o treinamento é voltado para atender necessidades imediatas ou a curto prazo, o desenvolvimento de pessoas foca-se em períodos maiores; geralmente, não se concentram em cargos imediatos, mas sim em cargos importantes que serão ocupados. Estes cargos, ainda conforme o mesmo autor, requerem habilidades especiais que precisam ser desenvolvidas de forma gradual e constante. Ainda

assim, seria correto afirmar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de pessoas podem ser considerados formas de aprendizagem organizacional.

Neste contexto, Maximiano (2002) observa que de acordo com o princípio da Aprendizagem Organizacional, a empresa deve agir como uma organização que está em constante processo de aprendizagem, refletindo e aprendendo sobre tudo que acontece dentro e fora dela. Justamente por isso o processo de treinamento e desenvolvimento é tão importante; porque uma empresa pode crescer de forma significativa aprendendo com seus erros e com suas experiências.

Para que o T&D seja aplicado pela organização, deve-se antes realizar um diagnóstico, que segundo Chiavenato (2005), ocorre por meio de pesquisas internas realizadas na empresa, que buscam um levantamento de informações relacionadas às carências da empresa de preparo e áreas de prováveis melhorias, levantamento de necessidades, programas do treinamento para atender as necessidades, execução do treinamento, avaliação do resultado.

Ainda segundo o autor, a periodicidade de um programa de treinamento e desenvolvimento pode variar muito conforme o que se deseja fazer e principalmente, conforme o nível de capacitação e maturidade profissional da equipe. De forma geral, Chiavenato (2005) observa que os treinamentos atualmente são desenvolvidos durante poucas semanas, e de forma intensiva.

## **METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos metodológicos, de acordo com Vergara (2004), a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, que conforme Yin (2005) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

O universo da presente pesquisa foi composto por uma pesquisa em uma clínica odontológica de porte grande, situada na cidade de Juiz de Fora MG. A amostra foi probabilística, composta pela gerente da clínica. O instrumento de coleta

de dados foi um questionário composto por dez questões, sendo cinco delas abertas e cinco fechadas.

## **ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

A pesquisa foi feita em clínica odontológica de porte grande, situada na cidade de Juiz de Fora MG, sendo assim a entrevistada foi a gerente geral da clínica, nos dando uma base de como é a aplicação do T&D.

Conforme o que foi mostrado na pesquisa, o treinamento é algo extremamente importante para uma organização, algo que ajuda a desenvolver tanto o funcionário quanto a empresa em si. Além disso, segundo a entrevistada, os efeitos de um treinamento são geralmente sentidos a longo prazo, e ajudam a moldar o funcionário conforme as necessidades da empresa.

Quando questionada se percebeu o treinamento como um custo ou investimento, a entrevistada respondeu que muitas empresas reconhecem o treinamento como um custo. Contudo, ela vê o treinamento como um investimento, porque traz mudanças positivas para os colaboradores, e conseqüentemente, para a empresa.

No que diz respeito à capacidade de um bom treinamento melhorar o nível de motivação da empresa, a entrevistada afirmou que isso de fato ocorre, em especial, com a equipe de vendas. Em relação à freqüência com que o treinamento é feito, foi informado que o mesmo ocorre a cada seis meses, feito por meio de uma consultoria especializada.

Contudo, a entrevistada informou que nem todos os funcionários participam do treinamento, e que não é feito um pós-treinamento, ou seja, um treinamento seqüencial com o intuito de melhorar os resultados do primeiro.

## **CONCLUSÃO**

Investir no funcionário vem se tornando uma necessidade para a todas as empresas. Para que uma organização esteja bem no mercado, ela precisa de funcionários motivados e bem preparados.

Através do estudo de caso aplicado neste estudo, pôde-se analisar que a clínica odontológica proporciona aos seus funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional no cotidiano. Com isto, oferecendo um importante fator motivacional a todo seu quadro de funcionários.

Ao longo do referencial teórico do artigo, foi mostrado como um bom programa de treinamento e desenvolvimento pode trazer à empresa, como o setor de gestão de pessoas ou recursos humanos é importante nesse contexto. Os benefícios, especialmente motivacionais, que ele pode trazer à empresa foram mostrados no estudo de caso.

Por este motivo, as empresas devem ter um respeito enorme pela a área de RH, pois com as ferramentas de treinamento, tanto a empresa quanto o empregado estarão em condição de crescer e se desenvolver cada vez melhor no mercado.

Conclui-se que embora o aproveitamento do Treinamento e Desenvolvimento não seja sempre absoluto, ele proporciona que haja uma melhoria do desempenho dos colaboradores, e por consequência a organização atinge seu patamar principal, que é o crescimento da produtividade com segurança, e consequentemente terão a redução de custos, ampliando assim sua vantagem competitiva.

As sugestões de melhoria mais pertinentes que podem ser propostas para a empresa em estudo são: Que o processo de treinamento seja aplicado também aos dentistas da clínica, sendo um treinamento aplicado a cada dois meses, como palestras e cursos sobre como lidar com pessoas. Além disso, uma ferramenta de RH interessante a ser aplicada já que todos os problemas existentes já foram detectados e analisados na pesquisa, é a ferramenta 5W2H, que é: O que, porque, quem, quanto, como, quando, e onde. E por fim, que o treinamento seja periodicamente repetido com todos os funcionários da empresa, para que seja construída uma cultura organizacional de aprimoramento constante.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** Editora: Macgraw, 1980

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=aj2llzryx](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=aj2llzryx) acessado em 05/11/15.

# APÊNDICES

## QUESTIONÁRIO

1. Você acredita que o treinamento é de suma importância para a organização?  
Sim (x) Não ( ) Às vezes ( )
2. Você concorda que o treinamento desenvolve habilidades nos colaboradores?  
Sim (x) Não ( ) Às vezes ( )
3. Com o T&D é possível trazer bons resultados para a organização?  
Sim (x) Não ( ) Às vezes ( )
4. O desenvolvimento com a aplicação do T&D vem a:  
Curto Prazo ( ) Longo prazo (x)
5. O treinamento é um investimento ou custo para a organização? Justifique.  
Algumas empresas visa o treinamento como custo adicional, porém o treinamento é um investimento, pois este produz mudança, conhecimento habilidades e até atitudes dos colaboradores.
6. Você concorda que com o treinamento é possível deixar o colaborador moldado com o perfil da empresa? Sim. Pois este é o objetivo de quando se realiza um treinamento. Transmitir o que a empresa almeja.
7. Você já teve que aplicar um treinamento na sua empresa, para que pudesse dar motivação ao seu colaborador? Sim. Principalmente no setor de vendas.
8. Em que periodicidade é aplicado o T&D na sua empresa?  
Mensal ( ) Trimestral (x) Semestral ( ) Anual ( )
9. Quem aplica o T&D em sua empresa? Consultoria e área gerencial.

10. Vocês fazem um pós treinamento na empresa? Como ele é feito? Ainda não utilizamos o pós treinamento.